

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE ESTÁGIO

CULTURA ORGANIZACIONAL:
O CASO EMBRACO.

MERKLEN LI

Florianópolis, abril de 2002.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE ESTÁGIO

CULTURA ORGANIZACIONAL:
O CASO EMBRACO.

MERKLEN LI

ORIENTADOR:
MÁRIO DE SOUZA ALMEIDA

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO:
ADMINISTRAÇÃO GERAL

Florianópolis, abril de 2002.

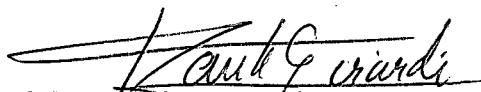
Este Trabalho de Conclusão de Curso foi apresentado e julgado perante a banca examinadora abaixo, a qual atribuiu a nota 10 (dez) ao aluno Merklen Li, matrícula número 9710133-8, na Disciplina Estágio Supervisionado - CAD 5401.

Banca Examinadora:



Prof. Mário de Souza Almeida

Presidente



Prof. Dante Marciano Girardi

Membro



Prof. Mauricio Fernandes Pereira

Membro

Agradeço ao Professor Mário pela paciência e bom trabalho,
ao senhor Lainor Driessen pela enorme ajuda e boa vontade e
à Letícia pelo imensurável apoio e companheirismo do início ao fim.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	6
2 OBJETIVOS	
2.1 Objetivo geral	7
2.2 Objetivos específicos.....	7
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	
3.1 Cultura	8
3.1.1 As dimensões fundamentais da cultura	9
3.1.2 Os níveis de uma cultura	12
3.1.3 As facetas da cultura.....	14
3.2 Cultura organizacional.....	14
3.2.1 Culturas organizacionais fortes e fracas	15
3.2.2 Dimensões da cultura organizacional	16
3.2.3 Benefícios da cultura organizacional	17
3.3 Cultura e administração internacional	19
3.4 Mudança cultural	20
3.5 Análise da cultura organizacional.....	21
3.5.1 Teoria Z	21
3.5.2 Teoria de Peters e Waterman.....	24
3.5.3 Críticas ao método de Peters e Waterman	27
4 METODOLOGIA	
4.1 Quanto aos fins	28
4.2 Instrumentos de coleta de dados	28
4.3 Análise e interpretação dos dados	30

5 ANÁLISE DA REALIDADE ORGANIZACIONAL	
5.1 Caracterização da empresa	31
5.2 Dimensões fundamentais da cultura da Embraco Snowflake.....	32
5.3 Teoria Z de Ouchi	36
5.4 Teoria de Peters e Waterman.....	38
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
7 REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....	47
8 ANEXOS.....	49

1. INTRODUÇÃO

A administração internacional torna-se cada vez mais importante com a concretização da globalização. A nova economia, a economia globalizada, está cruzando fronteiras todos os dias, unindo diferentes continentes, nações e até sistemas econômicos. Para que a administração internacional torne-se efetiva e bem sucedida, ela deve enfrentar inúmeros obstáculos e barreiras, especialmente no decorrer da implantação e estabelecimento de uma empresa no exterior.

Um fator que torna essa adaptação um processo tão complexo e delicado é o choque cultural que uma empresa pode vir a enfrentar no seu estabelecimento em uma sociedade diferente da sua. A cultura organizacional torna-se algo altamente delicado, pois a empresa necessita adaptar-se à cultura local e ao mesmo tempo estabelecer a cultura organizacional da empresa.

A cultura de uma empresa sempre foi e continua sendo fundamental para o bom desempenho e desenvolvimento dos produtos/serviços oferecidos pela mesma, pois representa o conjunto de valores e crenças das pessoas que dela fazem parte.

Buscando a expansão e maior competitividade em nível mundial, a empresa brasileira Embraco cruzou diversas barreiras para que fosse possível tornar realidade a implantação de um parque industrial em Pequim, através do estabelecimento de uma *jointventure* com a empresa chinesa Snowflake, criando assim a Embraco Snowflake Pequim Companhia de Compressores Ltda.

Com isso a Embraco Snowflake Pequim torna-se uma empresa muito rica em seu aspecto cultural, proporcionando o seguinte problema de pesquisa: “Como se caracteriza a cultura organizacional da Embraco Snowflake Pequim Companhia de Compressores Ltda? ”.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral:

Descrever a cultura organizacional da empresa Embraco Snowflake Pequim Companhia de Compressores Ltda.

2.2 Objetivos específicos:

- Fundamentar os termos relativos à cultura organizacional;
- Identificar e descrever a cultura organizacional da Embraco Snowflake

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Cultura

Quando se fala em cultura organizacional é necessário que se fundamente o que realmente compõe uma cultura e acima de tudo como ela é conceituada.

Segundo Hofstede (1983) cultura é a programação mental coletiva de um grupo de pessoas em um ambiente, não sendo assim uma característica de um indivíduo, mas de um número de pessoas que foram condicionadas pela mesma educação e experiências de vida. Quando se fala da cultura de um grupo, uma tribo, uma região geográfica, uma minoria de uma nação, ou uma nação, segundo o autor, refere-se à programação mental que essas pessoas possuem em comum; a programação que diferencia essas pessoas de outros grupos, tribos, regiões, minorias ou nações.

De acordo com Hill (1998), cultura é algo complexo, que envolve conhecimento, crenças, artes, morais, leis, costumes e outras capacidades adquiridas pelas pessoas ~~como~~ membros de uma sociedade. Segundo o autor (p. 94), “valores e normas são componentes centrais de uma cultura”, sendo que “valores são idéias abstratas sobre o que a sociedade acredita ser bom, correto e desejável”, enquanto que “normas são regras sociais e instruções que prescrevem o comportamento apropriado para determinadas situações”. O autor ainda completa que valores e normas são influenciados pela filosofia econômica e política, estrutura social, religião, linguagem e educação.

Goffee *apud* McKenna (2000) define cultura como uma espécie de guia orientado de acordo com fatos históricos, de como se deve viver, assim como uma programação mental coletiva, que é dividida em premissas profundas que refletem nos valores, atitudes e comportamentos de indivíduos e grupos. Para o autor o mais importante é que essas assunções são aprendidas e não inatas, elas apresentam um padrão, são compartilhadas e passadas através das gerações.

Namenwirth e Weber (1987) apresentam uma idéia mais concisa, porém mais abstrata sobre cultura. Para os autores cultura é um sistema de idéias onde as mesmas constituem um modelo, ou um *design* no qual se vive.

Hill (1998, p.67) dá mais ênfase ao seu conceito de valores e normas quando afirma que uma “sociedade refere-se a um grupo de pessoas que dividem um grupo comum de valores e normas”.

Sendo assim, pode-se notar que o fator sociedade apresenta relação direta com cultura, afetando a cultura organizacional nela inserida.

Segundo Bartlett e Sumantra (1995, p.117), os “ambientes nacionais são diferentes em várias dimensões”, entre elas diferenças nos sistemas políticos, regulamentações governamentais sobre companhias nacionais e estrangeiras, normas sociais e valores culturais de seus integrantes. O autor ainda afirma que um grande número de pesquisas de cunho acadêmico fornece provas concretas de que a nacionalidade exerce um papel importante e duradouro na formação de crenças e valores dos indivíduos.

Para Schein *apud* Trompenaars (1994, p.6), “a cultura é a forma por meio da qual um grupo de pessoas resolve problemas” ou seja, cultura é a maneira como lidamos com as mais diversas situações, sendo que um grupo comum de reações caracteriza uma cultura.

De acordo com Trompenaars (1994, p.8), “toda cultura se distingue das outras por meio de soluções específicas a determinados problemas”. O autor propõe a análise dessas soluções frente a três problemas básicos do ser humano: o relacionamento com outras pessoas, o relacionamento com relação ao tempo e o relacionamento com o ambiente. Essas três categorias e o desdobramento delas em sete dimensões de cultura são explicadas a seguir:

3.1.1 As dimensões fundamentais da cultura

Do relacionamento com as pessoas pode-se criar cinco sub-divisões, que são as cinco primeiras dimensões da cultura segundo o autor.

- a. Universalismo versus particularismo.
- b. Individualismo versus coletivismo.
- c. Neutro ou emocional.
- d. Específico versus difuso.

e. Conquista versus atribuição.

As outras duas categorias de cultura são as duas dimensões de cultura restantes onde se considera:

f. Atitudes em relação ao tempo.

g. Atitudes em relação ao ambiente.

O universalismo versus o particularismo representa a forma como se julga o comportamento das outras pessoas. Para Trompenaars (1994), o comportamento universalista é baseado em regras e tende a ser abstrato. Implica que todas pessoas sob uma certa regra devem ser tratadas com igualdade. “A conduta baseada em regras tem a tendência de resistir a exceções que possam enfraquecer essa regra. Há o receio de que, assim que se começar a abrir exceções para a conduta ilegal, o sistema entrará em colapso” (Trompenaars 1994, p.31).

Para o autor (p.31), “o julgamento particularista concentra-se na natureza excepcional das circunstâncias presentes”, independente do que dizem as regras.

Ressalta, entretanto, que “na prática, usamos os dois tipos de julgamento e, na maioria das situações, vemos que eles se reforçam” (p.32).

Outro dilema do ser humano é o seu relacionamento com outras pessoas, diz respeito ao seu lado individualista e ao seu lado coletivista. Para Parsosn e Shils *apud* Trompenaars (1994, p.48), o individualismo é “uma orientação primordial ao eu” e o coletivismo “uma orientação primordial aos objetivos e metas comuns”. Para Trompenaars (1994, p.50), “é provavelmente mais verdadeiro dizer que essas dimensões são preferências complementares e não opostas. Elas podem ser reconciliadas de forma eficaz por um processo integrativo”.

Para Trompenaars (1994), nos relacionamentos entre as pessoas, razão e emoção desempenham um papel fundamental. Para cada pessoa, ou para cada cultura existe um fator dominante, se é afetiva, demonstra mais as emoções, se assume posição mais ao lado da razão, é emocionalmente neutra. O autor afirma que “os membros de culturas afetivamente neutras não revelam seus sentimentos, mas os mantêm cuidadosamente controlados e reprimidos. Por outro lado, nas culturas com alto grau de afetividade, as pessoas demonstram seus sentimentos claramente” (p.64).

Quanto a culturas específicas versus difusas, Trompenaars (1994) defende que, nas culturas específicas um gerente separa o relacionamento que tem com um subordinado de outras atividades. Por exemplo: apesar de o gerente ser superior na hierarquia organizacional, nada impede que ele peça conselhos sobre assuntos que não dizem respeito ao trabalho, ou seja, cada área é considerada como um caso específico. Em algumas culturas, por possuir um grau mais elevado dentro da organização, é esperado que o gerente possua melhores qualidades como cidadão, como pai de família, ou em qualquer outra área. Dessa forma a sua reputação e a sua autoridade se espalham por outras áreas da vida e dos relacionamentos, caracterizando-se assim uma cultura difusa.

Trompenaars (1994, p.92) afirma que “todas as sociedades concedem mais status a determinados membros do que a outros, indicando que deve-se prestar especial atenção a essas pessoas e suas atividades”. Uma sociedade pode conceder status às pessoas com base em suas conquistas, o chamado status conquistado, enquanto que uma outra sociedade pode conceder status às pessoas pela sua idade, classe, sexo, instrução, etc, ou seja, o status atribuído. Um diz respeito ao que a pessoa fez para obter aquele status, e o outro diz respeito ao que a pessoa é para obter aquele status.

Com relação às atitudes em relação ao tempo, Trompenaars (1994, p.110) afirma que a “nossa concepção de tempo é fortemente afetada pela cultura, porque o tempo é uma idéia e não um objeto. A forma como pensamos no tempo está associada à forma como planejamos, elaboramos e coordenamos nossas atividades em relação às dos outros. É uma dimensão importante de como organizamos a experiência e as atividades”.

A forma como um indivíduo se relaciona com a natureza também é fator determinante da cultura. Para Trompenaars (1994), as sociedades desenvolveram duas principais orientações em relação à natureza. Acreditam que podem e devem controlar a natureza, impondo-lhe sua vontade, ou acreditam que o homem é parte da natureza e deve submeter-se às suas leis, direções e forças. A primeira orientação é descrita como direcionada internamente, sendo que esse tipo de cultura tende a se identificar com mecanismos, sendo concebida como uma máquina que obedece a vontade de seus operadores. A segunda orientação, descrita como direcionada externamente, tende a ver

a organização como um produto da natureza, sendo que o seu desenvolvimento está diretamente atrelado ao ambiente e ao seu equilíbrio.

3.1.2 Os níveis de uma cultura

Trompenaars (1994) apresenta um modelo de cultura que possui três níveis. O nível externo, o nível intermediário e o centro.

O nível externo representa os produtos explícitos de uma cultura. Sua língua, seus hábitos, etc. Para Trompenaars (1994, p.22), “a primeira experiência de um indivíduo em uma nova cultura relaciona-se a fatores menos esotéricos, mais concretos”. Ainda adiciona que “a cultura explícita é a realidade observável da língua, comida, arquitetura, monumentos, agricultura, templos, mercados, vestimentas e arte. São símbolos de um nível cultural mais profundo”.

O nível intermediário representa o nível formado pelas normas e valores. “As normas são o sentimento mútuo que um grupo tem do que é certo ou errado. As normas podem se desenvolver em um nível formal, como leis aprovadas, e em um nível informal, como controle social. Os valores, por outro lado, determinam a definição de bom e mau e, portanto, estão intimamente relacionados aos ideais compartilhados por um grupo (...) uma cultura é relativamente estável quando as normas refletem os valores do grupo. Quando isso não acontece provavelmente há uma tensão desestabilizante” (Trompenaars 1994 p. 23).

Já o centro de uma cultura diz respeito à premissa básica do ser humano, a sua existência. Para Trompenaars (1994, p. 24), “o valor mais básico pelo qual as pessoas lutam é a sobrevivência”. Por isso, “não é difícil mudar a cultura quando as pessoas estão conscientes de que a sobrevivência da comunidade está em jogo” (p.24).

Schein (2001) apresenta uma idéia de níveis culturais muito parecida com a proposta de Trompenaars. Schein, entretanto, divide a cultura, mais especificamente a organizacional, em três níveis, que vão do muito visível ao muito tácito e invisível. São eles:

- Nível dos artefatos. É o nível mais fácil de se observar quando se entra em uma organização. Trata-se do que se vê, ouve e sente no ambiente

construído da organização, como a sua arquitetura, seu layout, maneira como as pessoas se trajam e seus padrões de comportamento mais perceptíveis.

“No nível dos artefatos, a cultura é muito clara e tem um impacto emocional imediato” (Schein 2001, p.32).

- Nível dos valores casados. São eles que governam o comportamento das pessoas, que representam os valores manifestos da cultura, ou seja, eles expressam o que as pessoas reportam ser a razão do seu comportamento, sendo na maioria das vezes idealizações ou racionalizações dos mesmos.
- Nível das certezas tácitas compartilhadas. Para Schein (2001, p.35), são “crenças e valores que gradualmente acabam sendo compartilhados e tidos como corretos. Eles se tornam certezas tácitas sobre a natureza do mundo e sobre como sair-se bem nele (...) a essência da cultura são esses valores, crenças e certezas aprendidos em conjunto, que são compartilhados e tidos como corretos à medida que a organização continua a ter sucesso”. O autor acrescenta que “eles resultam de um processo de aprendizado em conjunto” (Schein 2001, p.35).

Fleury e Fischer (1996, p.21) afirmam que “para decifrar uma organização é preciso aflorar seus pressupostos básicos”. Para investigar estes pressupostos básicos, o pesquisador, segundo Schein *apud* Fleury e Fischer (1996), deve se perguntar sobre as dimensões da cultura, que para o autor são:

- A relação com a natureza, ou seja, a relação do ser humano com o ambiente;
- A natureza da realidade é de verdade: as regras de lingüística e de comportamento que diferem o que é real e o que não é;
- A natureza humana: definindo se a natureza humana é boa, má ou neutra;
- A natureza da atividade humana: o que é considerado certo para o ser humano fazer diante dos pressupostos sobre o ambiente, sobre a realidade, sobre a natureza humana;
- A natureza das relações humanas: como é distribuído o poder, o amor, como são as relações de cooperação, competição, etc.

3.1.3 As facetas da cultura

Schein (2001) trabalha o conceito de facetas básicas da cultura, que são:

- A cultura é profunda. A mesma não deve ser tratada de forma superficial, sendo que a mesma não pode ser manipulada ou alterada quando se quiser. A cultura o controla mais do que você controla a cultura.
- A cultura é ampla, possuindo relacionamentos internos e externos, assim como vários desdobramentos. Por isso, decifrar a cultura pode ser uma tarefa infinita e frustrante.
- A cultura é estável. Os membros de um grupo querem se agarrar a suas certezas culturais, porque a cultura dá um sentido à vida e a torna previsível. Sendo assim, qualquer mudança de cultura cria grande ansiedade e resistência.

3.2 Cultura organizacional

Segundo McKenna (2000), quando se fala de cultura em nível organizacional, trata-se da cultura corporativa, que leva em consideração os valores e normas organizacionais, com foco nos seus valores e crenças. De acordo com Pettigrew *apud* McKenna (2000), cultura organizacional consiste no comportamento, ações e valores que se espera que as pessoas de uma empresa adotem.

Para Moorhead e Griffin *apud* McKenna (2000), cultura organizacional é um conjunto de valores, que muitas vezes passam despercebidos, mas que ajudam as pessoas em uma organização a entenderem quais ações são consideradas aceitáveis e quais são consideradas inaceitáveis. Muitas vezes esses valores são comunicados através de histórias ou outros meios simbólicos.

McKenna (2000) ressalta que é importante notar que os valores que compõem a cultura de uma organização muitas vezes são encarados como naturais ou óbvios, são as premissas básicas dos empregados, mas não necessariamente aparecem em documentos e nem são necessariamente transmitidos em programas de treinamento. Segundo a autora, a cultura organizacional provavelmente exerce maior influência no

comportamento e ações individuais quando ela passa despercebida. Um dos principais motivos pelos quais a cultura organizacional é uma influência tão grande nos funcionários de uma organização é o fato da mesma não ser explícita; ao invés disto a cultura organizacional é uma parte implícita dos valores e crenças de seus empregados.

Para Baron (1989, p.296), cultura organizacional “são crenças, expectativas e valores compartilhados e mantidos por membros de uma organização”, sendo que “uma vez estabelecidos, essas crenças e valores tendem a persistir, amênos que eventos relativamente dramáticos necessitem de mudanças”. O autor ainda acrescenta que coletivamente essas crenças e valores afetam vários processos e atividades dentro das organizações.

De acordo com Cherrington (1989, p.498), “cultura refere-se a um conjunto de valores, crenças e entendimentos que são divididos pelos membros de uma organização”, sendo que a mesma “define os valores organizacionais básicos e comunica aos novos membros a maneira correta de pensar e agir assim como a maneira como as coisas devem ser feitas”.

3.2.1 Culturas organizacionais fortes e fracas

Com relação à caracterização da cultura organizacional de uma dada organização, alguns autores utilizam a classificação de cultura forte ou fraca.

Conforme McKenna (2000), os autores que defendem essa classificação argumentam que uma cultura forte causa um maior impacto no comportamento dos empregados. Com isso é de se esperar que eles sejam mais leais, comprometidos e unidos à organização, isso porque em uma cultura organizacional forte os valores essenciais da organização são amplamente compartilhados e aceitos por um grande número de funcionários, que são profundamente comprometidos aos mesmos.

A mesma autora afirma que é de se esperar que uma cultura forte possua uma influência significativa sobre o comportamento dos empregados, pela intensidade com que essas pessoas estão ligadas aos valores essenciais da empresa e compartilham os mesmos, resultando na criação de uma atmosfera interna de grande controle comportamental.

Com isso, para McKenna (2000), quanto mais forte for a cultura de uma organização, menos a administração precisa se preocupar com o desenvolvimento de regras formais e regulamentos para guiar o comportamento de seus empregados.

Ainda para O'Reilly e Chatman *apud* McKenna (2000), uma organização com uma cultura mais forte possui melhor performance do que uma sem a mesma cultura.

Nesse sentido, Baron (1989) defende que para influenciar a performance, a cultura organizacional deve ser forte (ou seja, os aspectos básicos da cultura são fortemente aceitos pela maioria dos empregados) e deve possuir certos valores essenciais (como qualidade, inovação, etc.).

3.2.2 Dimensões da cultura organizacional

A cultura organizacional, segundo Trice e Beyer *apud* McKenna (2000), consiste em quatro dimensões básicas, sendo elas:

- As práticas da empresa;
- As comunicações da empresa;
- As formas físicas da cultura;
- A linguagem comum.

Essas dimensões também são abordadas na obra de Cherrington (1989), em que são descritas como reflexos dos valores e crenças fundamentais da cultura organizacional. Para o autor essas práticas são divididas em:

- Cerimônias;
- Estórias;
- Símbolos;
- Linguagem.

Como as abordagens de Trice e Beyer *apud* McKenna (2000) e Cherrington (1989) são muito semelhantes, elas são descritas a seguir em conjunto.

As práticas da empresa, de acordo com McKenna (2000, p.473), “consistem nos rituais e cerimônias designados para ajudar os empregados a se identificarem com a organização e os seus sucessos”, incluindo almoços cerimoniais de lançamento de novos produtos, reconhecimento de funcionários padrão, entre outros. Esses eventos fornecem

a possibilidade de motivar os empregados através do seu reconhecimento, assim como a oportunidade dos mesmos socializarem entre si. Cherrington (1989, p.498) salienta que as “cerimônias são ocasiões onde os administradores podem reforçar valores específicos e criar uma ligação entre os membros para compartilhar valores e crenças importantes”.

As comunicações da empresa, segundo McKenna (2000), estão focadas primeiramente nas histórias e anedotas sobre dedicação e comprometimento de figuras dentro da empresa. Essas histórias criam uma identificação entre algo que ocorreu no passado da empresa e a imagem atual da mesma. Esses valores podem ser transmitidos dentro da empresa através de histórias, bem como também são repassados através de lendas ou mitos, símbolos, logotipos, slogans e emblemas. Cherrington (1989, p.499) afirma que “histórias são importantes porque elas preservam os valores primários da organização e provem um entendimento compartilhado entre todos os seus empregados”.

Os aspectos relativos às formas físicas da cultura variam muito de organização para organização, mas segundo McKenna (2000), variam do layout e decoração dos escritórios a equipamentos e hardware utilizados e ostentados. Um escritório aberto com áreas em comum pode indicar um certo grau de informalidade. Outros símbolos materiais como mobília, carro da empresa entre outros podem ser indicadores da cultura organizacional e administrativa.

Linguagem comum diz respeito a termos e jargões utilizados pelas pessoas de uma certa empresa. McKenna (2000, p.274) afirma que o “desenvolvimento de uma linguagem comum pode ter um efeito de união dentro da organização”. Segundo Cherrington (1989), os slogans e metáforas utilizados pela empresa servem para sintetizar os valores e o significado de uma empresa para os empregados e para o público de maneira rápida e eficiente.

3.2.3 Benefícios da cultura organizacional

O desenvolvimento de uma cultura organizacional adequada resulta em benefícios para a administração e produtividade para a empresa. Vários aspectos podem ser considerados como beneficiados com o bom desenvolvimento da cultura

organizacional, porém Hosgttes *apud* McKenna (2000) identifica como mais importantes os seguintes aspectos:

- Controle efetivo;
- Ordem normativa;
- Promoção de inovação;
- Formulação e implementação de estratégias;
- Forte comprometimento dos empregados.

Segundo O'Reilly e Chatman *apud* McKenna (2000), uma cultura organizacional forte é refletida em crenças e expectativas em comum que agem como um mecanismo de controle regulando o comportamento de seus empregados. Conforme uma cultura vai sendo absorvida pela organização, a pessoa registra o que deve fazer e o que não deve fazer.

De acordo com McKenna (2000, p.487), “o uso de normas para guiar comportamentos está intimamente conectado com controle efetivo. Normas refletem a cultura, e em culturas fortes elas atraem amplo apoio e consenso. Em culturas fracas o consenso pode existir, mas o apoio é fraco”.

Quanto à promoção da inovação, McKenna (2000, p.487) afirma que “a cultura de uma organização pode encorajar pensamento criativo desenvolvendo normas que apoiem a promoção da inovação”. Para a autora (p.487) “existem ocasiões quando a cultura organizacional informa a adoção de uma estratégia particular para empresa”; seria o caso de empresas que possuem forte comprometimento cultural com qualidade, inovação, satisfação do cliente, entre outros.

McKenna (2000) afirma que a interação entre pessoas e cultura freqüentemente resulta em maior comprometimento por parte dos empregados, desde que os mesmos se identifiquem com a cultura. A autora ainda afirma que no início, durante o período de identificação, a cultura organizacional é aceita em ordem de se manter um bom relacionamento com os colegas de trabalho e em sua fase final, a fase de internalização, as pessoas acham que a adoção dos valores culturais da organização causa uma satisfação intrínseca, porque os mesmos acreditam que esses valores estão alinhados com os seus próprios valores.

3.3 Cultura e administração internacional

Como cultura é um fator fundamental de uma sociedade, os reflexos culturais são percebidos em todas as suas extensões, entre elas as organizações, afetando assim sua administração.

Essa idéia é defendida por Bartlett (1995), que apresenta a forma como as diferenças culturais entre países resultam em grandes variações em normas sociais e comportamento individual, o que se reflete na eficácia de diferentes formas organizacionais e sistemas administrativos.

São essas diferenças apresentadas entre nações que Bartlett (1995) enfatiza, ressaltando a necessidade dos administradores estarem sensíveis e reagirem frente aos aspectos sociais, econômicos e políticos de cada país em que operam ao redor do mundo. As diferenças culturais, econômicas e políticas de cada país afetam a administração organizacional direta e indiretamente, em nível macro e micro e que pode ser notado em diversos aspectos.

Um deles é apresentado por Hill (1998, p.94), ao afirmar que “os sistemas de valores e normas de um país podem afetar os custos de se fazer negócios naquele país”, ou ainda em uma visão mais abrangente a administração internacional é muito mais complicada que a doméstica, porque países diferem em sistemas políticos, econômicos e legais. As práticas culturais podem variar dramaticamente de país para país, assim como a educação e o nível técnico de sua população, enquanto os países estão em diferentes estágios de desenvolvimento econômico.

Com relação a como um administrador deve se portar frente a essas diferenças e desafios, McKenna (2000) afirma que várias tentativas foram realizadas para diferenciar administradores internacionais eficazes em relação aos demais, e apresenta em sua obra o resultado de um estudo onde o mesmo afirma que os administradores internacionais mais eficazes são aqueles perceptivos a aspectos sociais, que baseiam-se em intuição, monitoram a situação com cuidado e se adaptam bem. Os menos eficazes, por sua vez, tendem a avaliar as situações de maneira racional, buscando padrões de comportamento como explicação a acontecimentos e tendem a serem excluídos socialmente.

McKenna (2000) também afirma que a maioria dos administradores pode ser eficaz no exterior se eles desenvolverem o fator de adaptabilidade, sendo necessário entender suas emoções e possuir grande habilidade social. Apenas entender como as pessoas em outras culturas pensam não é suficiente.

Segundo McKenna (2000, p.495), “o ideal é atingir um compromisso entre preservar a sua própria identidade e estar aberto a maneiras alternativas de se fazer negócios. É importante reconhecer diferenças culturais na maneira como as pessoas de diferentes países se comportam e fazem negócios”. Para finalizar, a mesma autora apresenta as qualidades ideais de um administrador internacional, que são: curiosidade, flexibilidade, comunicação, assertividade, trabalho em grupo, resistência ao *stress* e autoconfiança.

3.4 Mudança cultural

Como o fator cultural é fundamental, exercendo grande influência sobre as organizações, os administradores devem estar aptos para administrarem o aspecto cultural de suas organizações e até mesmo da sociedade e países onde estão inseridos. Mas como fazê-lo? Uma cultura pode ser alterada?

Segundo Hofstede (1983), que acredita que cultura é uma programação mental coletiva, ela é muito difícil de ser mudada. Se ela muda, essas mudanças ocorrem muito devagar, não só porque a cultura existe na mente das pessoas, sendo compartilhada por um número de pessoas, mas sim porque ela está inserida nas instituições que essas pessoas construíram em conjunto: suas famílias, estruturas educacionais, organizações religiosas, associações, formas de governo, organizações de trabalho, leis, literatura, prédios e até teorias científicas, e todas elas refletindo crenças em comum que derivam de uma cultura em comum.

Hill (1998, p. 94) apresenta um conceito mais moderno e flexível de cultura, onde a “cultura não é uma constante, ela pode e evolui ao decorrer do tempo. O progresso econômico e a globalização parecem ser duas importantes engrenagens para mudanças culturais”.

3.5 Análise da cultura organizacional

Existem diversas abordagens relativas a análise da cultura de uma organização. Pelo fato da cultura organizacional ser um tema relativamente subjetivo, diversos aspectos são analisados por diferentes autores, tornando dessa forma difícil de se indicar o método mais preciso ou adequado.

Para a realização desse trabalho pretende-se abordar duas metodologias distintas que são as que apresentaram maior incidência na bibliografia pesquisada. Elas são a Teoria da organização tipo Z (ou Teoria de Ouchi) e a Teoria de Peters e Waterman.

3.5.1 Teoria Z

Essa abordagem foi elaborada por William G. Ouchi, e caracteriza a cultura organizacional como sendo de empresa típica americana, ou de empresa típica japonesa ou de empresa tipo Z americana, que se acredita ser o modelo mais adequado. Por isso essa abordagem é conhecida como Teoria Z ou abordagem de Ouchi.

De acordo com Cherrington (1989), a comparação entre culturas organizacionais americanas e japonesas tornou-se muito popular nos anos 80, pois estudos de comparação de produtividade sugeriram que o estilo gerencial japonês era muito superior aos estilos empregados nos Estados Unidos. Com isso, várias empresas americanas de grande porte adotaram selecionadas práticas administrativas japonesas para criar o estilo gerencial Z, surgindo assim a teoria Z.

Ouchi realizou a sua pesquisa em 1981, analisando a cultura organizacional de empresas que representam cada um desses grupos. Com isso desenvolveu-se uma lista com sete aspectos que devem ser analisados com o intuito de facilitar a comparação. São eles:

- Comprometimento com os empregados;
- Avaliação;
- Carreira;
- Controle;
- Processo decisório;

- Responsabilidade;
- Preocupação com as pessoas.

Com relação ao comprometimento com os empregados, uma típica empresa japonesa e uma empresa tipo Z americana cultivam o comprometimento de seus empregados através da estabilidade e demissão só em último caso. Como descrito por Ouchi (1982), esse comprometimento possui grande valor no Japão. Em uma empresa americana tipo Z um empregado pode ser dispensado por apresentar performance insatisfatória, porém em uma empresa típica americana a expectativa é de curto prazo, onde os empregados são dispensados frente a qualquer adversidade que a empresa possa enfrentar.

Com respeito a avaliação, McKenna (2000) caracteriza o processo de promoção em uma empresa típica japonesa ou tipo Z americana como sendo lento, pois a avaliação é feita através de métodos quantitativos e qualitativos, referente a um período mais longo. Em empresas típicas americanas existe a ênfase em um processo de avaliação rápido, baseando-se primariamente em métodos quantitativos, onde o pensamento a curto prazo é incentivado.

As carreiras em uma empresa tipicamente japonesa, como descrito por McKenna (2000), passam por uma série de experiências em diversos setores e funções, enquanto que a típica americana é muito mais focada em especialização, sendo que um funcionário passa por uma ou duas funções administrativas durante a sua carreira. A empresa tipo Z americana seria o meio termo, onde o foco seria especialização, mas de maneira moderada.

Quanto ao controle, Ouchi (1982) salienta a ênfase dada pelas empresas tipo Z americanas e típicas japonesas na utilização da cultura organizacional como um poderoso mecanismo de controle, guiando os empregados quanto à maneira de agir e se portar, utilizando-se muito de histórias e anedotas. Em uma empresa tipicamente americana o controle é mais amplamente divulgado através de processos formais e burocráticos, ao invés de valores culturais implícitos.

O processo decisório em uma empresa tipicamente japonesa e uma tipo Z americana, segundo McKenna (2000), é realizado em grupo, baseando-se em informações que são amplamente compartilhadas e através de consenso. Cherrington

(1989) ainda salienta que em uma organização de tipo Z, setenta ou oitenta pessoas podem estar envolvidas na discussão de um problema e gerando idéias criativas, tornando o processo decisório mais lento, mas tornando o processo de implantação quase imediato e criando uma sensação de responsabilidade coletiva que aumenta a produtividade. Em uma empresa típica americana, o processo decisório dá-se individualmente, sendo que a consulta de outras fontes não é um pré-requisito para a tomada de decisões.

Quando se trata da responsabilidade pelas decisões tomadas, segundo McKenna (2000), existe uma divergência entre a postura adotada pelas empresas tipicamente japonesas e ambos tipos de empresas americanas. Para a autora, no Japão existem fortes valores culturais que apóiam a responsabilidade coletiva, ou seja, do grupo que tomou aquela decisão. Nas empresas americanas, tanto a tipo Z quanto a típica americana, apresentam uma noção de que uma pessoa possui a responsabilidade sobre a decisão, mesmo quando a decisão foi realizada em grupo, existe a noção de que um indivíduo representa o grupo e por isso é responsável pela decisão.

Por último, a preocupação com as pessoas em uma empresa tipicamente japonesa e tipo Z americana, de acordo com McKenna (2000), estende-se além do espaço físico da organização, envolvendo a vida familiar de seus empregados e o seu ambiente, enquanto que uma empresa típica americana se limita aos seus empregados, mais especificamente ao ambiente de trabalho.

Esse estudo defende a idéia de que as empresas tipicamente japonesas e empresas tipo Z americanas são mais eficientes que a típica americana. Com isso surgiu a teoria Z, que emprega valores do estilo gerencial japonês nas empresas americanas, buscando assim melhores resultados. Para Cherrington (1989), o principal aspecto da organização tipo Z é a sensação de colaboração entre a administração e seus empregados, criando a maior igualdade e envolvimento por parte dos empregados.

A seguir apresenta-se um quadro comparativo sintetizando a Teoria Z:

Tipo A (americana)	Tipo J (japonesa)	Tipo Z (americana modificada)
Empregabilidade de curto prazo	Empregabilidade vitalícia	Empregabilidade de longo prazo
Decisão individual	Decisão por consenso	Decisão por consenso
Responsabilidade individual	Responsabilidade coletiva	Responsabilidade individual
Avaliação e promoção rápida	Avaliação e promoção lenta	Avaliação e promoção lenta
Controle explícito e formal	Controle implícito e informal	Controle implícito e informal
Carreira especializada	Carreira não especializada	Carreira moderadamente especializada
Preocupação segmentada	Preocupação holística	Preocupação holística, incluindo família

Fonte: Ouchi *apud* Cherrington (1989, p.502)

Figura 1: Quadro comparativo da Teoria Z

3.5.2 Teoria de Peters e Waterman

Peters e Waterman Jr. (1983) relatam uma pesquisa realizada em 62 empresas norte americanas, que na época eram consideradas bem sucedidas de gestão altamente eficaz. Esse estudo foi desenvolvido quando os autores ainda trabalhavam na conceituada consultoria de negócios de âmbito mundial McKinsey.

A amostra foi realizada através da escolha dos autores por empresas consideradas inovadoras e de um alto padrão administrativo de diferentes segmentos de atuação. Foram escolhidas empresas de alta tecnologia como Hewlett-Packard, Intel, IBM e Texas Instrument; empresas de bens de consumo como Procter & Gamble e Johson & Johson; empresas de produtos industriais em geral como Caterpillar e 3M; empresas de serviços, Delta Airlines, Marriot, McDonald’s, Disney, entre outras; bem como empresas voltadas para recursos naturais como a Dow Chemical, Exxon, etc.

A conclusão que os autores chegaram é que essas empresas possuíam oito características em comum em sua administração, identificadas como a chave do sucesso alcançado. Elas são:

- Predisposição favorável à ação;
- Junto ao cliente;
- Autonomia e iniciativa;
- Produtividade através das pessoas;
- Mãos à obra, motivados por valores;
- Ater-se ao conhecido;
- Forma simples e direção enxuta;
- Propriedades simultaneamente flexíveis e rígidas.

Predisposição favorável à ação, é estar pronto para tomar alguma ação frente a questões relevantes na organização. Em questões onde o atraso nas suas definições poderia ser tão prejudicial quanto a não tomada de qualquer decisão, o administrador que possui a predisposição à ação executa uma ação buscando a solução desse problema, mesmo que nem todas as informações necessárias para a realização daquela ação estejam disponíveis, impedindo assim que o problema se torne maior, ou que a empresa perca o seu ritmo abrindo oportunidades para os seus concorrentes.

Estar junto ao cliente significa estar em sintonia com as necessidades e anseios dos consumidores. Uma empresa bem sucedida é ciente de que o seu desempenho está diretamente relacionado com a aceitação da sua clientela. Por isso a empresa deve recorrer aos seus clientes como fonte de informação sobre os produtos e serviços existentes, sobre idéias para novos lançamentos e projetos, buscando assim constantemente se manter atualizada e em afinidade com o mercado consumidor, executando ações necessárias para obter a lealdade dos seus consumidores.

A autonomia e a iniciativa são fundamentais para uma empresa que quer permanecer competitiva e inovadora. Por isso, para que haja o clima propício para a inovação, os autores sugerem que a organização seja dividida em unidades menores, ou unidades de negócios, proporcionando assim o ambiente propício para o desenvolvimento da criatividade, autonomia e uma maior aceitação de riscos.

Produtividade através das pessoas, consiste na crença efetiva por todos dentro da organização, de que tratar as pessoas com dignidade e respeito é essencial. A organização que acredita que a produtividade se dá através das pessoas também proporciona oportunidades para que todos dentro dela possam desenvolver o seu potencial, gerando benefícios para o indivíduo e para a organização como um todo.

É essencial para a alta cúpula de uma empresa manter o contato com o lado mais operacional da sua empresa. Esse contato entre a gerência e o chão de fábrica que muitas vezes acaba sendo esquecido, é o que os autores chamam de estar com as mãos à obra e motivados por valores, ou seja, a alta direção deve sair de suas salas e circular pelas outras partes da empresa e ambientes de trabalho, buscar essa integração e conhecer a realidade da sua empresa.

Os autores acreditam na idéia de que se ater ao conhecido e não ser agressivo na busca de novas áreas de atuação seria uma atitude mais sensata, pois a prática de operações comerciais em áreas de atuação desconhecidas gera descontentamento da grande maioria das pessoas dentro da organização, e geralmente acaba indo contra a cultura organizacional vigente. Justifica-se assim um dos motivos porque muitos administradores tendem a relutar a entrar em mercados fora da área de especialidade da empresa.

Forma simples e direção enxuta consiste em um tipo de estrutura organizacional composta por poucos níveis administrativos e grupos relativamente pequenos de negócios, onde a ênfase maior está na performance e produtividade de seus empregados e não no tamanho do estabelecimento.

Propriedades simultaneamente flexíveis e rígidas parecem ser paradoxais, mas os autores defendem a idéia de que a adoção dos valores culturais de uma empresa tende a criar organizações com valores e normas intrínsecos dentro da empresa, que por estarem fortemente ligados à cultura organizacional da empresa são amplamente difundidos e arraigados na mente daqueles que fazem parte da organização. Por haver esses vínculos com os valores e crenças da cultura organizacional, a mesma não precisa de normas, regras e controles tão rigorosos, reduzindo assim custos, diminuindo a burocracia e mantendo a organização mais enxuta. Dessa forma, os autores acreditam que uma

empresa com estrutura mais flexível é mais funcional, pelo fato de que ela se baseia em valores comuns aceitos pelos funcionários da organização.

3.5.3 Críticas ao método de Peters e Waterman

A pesquisa de Peters e Waterman sofreu várias críticas desde a sua publicação em 1982. Uma das mais freqüentes é a falta de rigor quanto à metodologia empregada. O método utilizado na escolha das empresas pesquisadas é questionado quanto a serem realmente de sucesso ou não, e pelo fato de algumas delas terem entrado em dificuldades administrativas e financeiras logo após o término da pesquisa. Tal questionamento gera a descrença de alguns teóricos quanto aos resultados apresentados pelos autores.

A ligação entre a performance e a cultura de uma organização não é claramente estabelecida na literatura, e tão pouco pelos autores. Dessa forma, vale lembrar que o trabalho de Peters e Waterman é uma ilustração de características que os autores acreditam ser fatores ligados à cultura e, por sua vez, à administração organizacional de empresas que naquela época eram consideradas bem sucedidas e eficazes pelos mesmos autores.

A esse respeito, McKenna (2000, p.477) salienta que “uma cultura organizacional que é apropriada para o ambiente organizacional de hoje pode não ser apropriada, ou até mesmo letal para o dia de amanhã”.

4. METODOLOGIA

4.1 Quanto aos fins:

O trabalho constitui uma investigação exploratória descritiva, pois o autor pretende através do desenvolvimento deste trabalho identificar, analisar e descrever temas relativos e de relevância quanto à cultura organizacional da empresa Embraco Snowflake. Exploratória porque segundo Marcone e Lakatos (1996, p.77), é uma “pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos”; e ainda para Marcone e Lakatos (1996), descritiva, pois se trata de um estudo exploratório que têm por objetivo descrever completamente um determinado fenômeno.

4.2 Instrumentos de coleta de dados:

São vários os procedimentos para a realização da coleta de dados, que variam de acordo com as circunstâncias ou com o tipo de investigação. Em linhas gerais, as técnicas de pesquisa são:

1. Coleta documental;
2. Observação;
3. Entrevista;
4. Questionário;
5. Formulário;
6. Medidas de opiniões e de atitudes;
7. Técnicas mercadológicas;
8. Testes;
9. Sociometria;
10. Análise de conteúdo;
11. História de vida (Marconi e Lakatos 1996, p.30).

Para a realização dessa pesquisa, foram utilizados os seguintes instrumentos de levantamento de dados:

- Observação, não participante.
- Pesquisa documental e pesquisa bibliográfica, absorvendo a maior quantidade de dados secundários possíveis.

- Entrevista pessoal semi-estruturada, possibilitando uma maior flexibilidade na obtenção de informações, mas de forma que não possibilite o desvio do foco da pesquisa.

Para Marcone e Lakatos (1996, p.79), “a observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se desejam estudar”.

“Na observação não participante, o pesquisador toma contato com a comunidade, grupo ou realidade estudada, mas sem integrar-se a ela: permanece de fora”.

“Presencia o fato, mas não participa dele; não se deixa envolver pelas situações; faz mais o papel de espectador. Isso, porém, não quer dizer que a observação não seja consciente, dirigida, ordenada para um fim determinado” (Marcone e Lakatos 1996, p.82).

Segundo Marcone e Lakatos (1996, p.57), “a característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias”. Para os autores as fontes de documentos podem ser os arquivos públicos, os arquivos particulares e as fontes estatísticas. Enquanto que “a pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundários, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudos... sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou formado sobre determinado assunto...” (Marcone e Lakatos 1996, p.66).

A entrevista, para Marcone e Lakatos (1996, p.84) é um encontro de duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social”. Sendo que ainda para Marcone e Lakatos (1996, p.84) “a entrevista tem como objetivo principal a obtenção de informações do entrevistado, sobre determinado assunto ou problema”.

4.3 Análise e interpretação dos dados

A análise das informações coletadas foi realizada da seguinte maneira:

- Análise de conteúdo.

Triangulação, entre os dados coletados, das entrevistas e da observação, confrontado os dados com a teoria proposta.

5 ANÁLISE DA REALIDADE ORGANIZACIONAL

Para melhor compreensão e possibilidade de análise posterior se faz necessária a caracterização da empresa no que diz respeito ao seu ramo de atividade, porte, histórico, entre outros fatores relevantes para a caracterização da cultura organizacional da Embraco Snowflake Pequim Companhia de Compressores Ltda.

Neste capítulo também será relatada a comparação da realidade organizacional da empresa, que foi constatada por meio da observação, entrevistas e análise documental, com a teoria apresentada na fundamentação teórica, com o intuito de analisar e caracterizar a cultura organizacional da empresa.

Em seguida a descrição das dimensões básicas que regem a cultura organizacional da Embraco Snowflake e a caracterização da sua cultura através da Teoria Z de Ouchi e da Teoria de Peters e Waterman.

5.1 Caracterização da empresa

A Embraco Snowflake Pequim Companhia de Compressores Ltda. foi fundada em 30 de abril de 1995 através de uma *jointventure* entre a Embraco (Empresa Brasileira de Compressores S.A.) e a Snowflake localizada em Pequim, capital da República Popular da China, com uma área construída de 44 mil metros quadrados (ver anexo 1).

O investimento realizado para este empreendimento foi de US\$ 53,75 milhões, com capital social registrado de US\$ 44,55 milhões, sendo a participação acionária distribuída da seguinte forma (ver anexo 2):

- Embraco – 55,20%
- Snowflake – 40,00%
- Whirlpool – 4,80%

A empresa possui atualmente 1100 funcionários, produzindo um volume de 1.700.000 unidades/ano de compressores herméticos, distribuídos em cinquenta diferentes linhas de produtos, representando 13% do mercado chinês.

Seus principais clientes são Grupo Haier, Grupo Kelon, Meiling, Xinfei, Shanghai Sharp e Zhongyi Electrolux e seus principais concorrentes são Matsushita e Electrolux (ver anexo 3).

A empresa Embraco Snowflake recebeu muitos títulos e certificados de qualidade na sua história. A seguir um breve relato desse histórico (ver anexos 5, 6 e 7):

- 1996 - certificação de qualidade ISO 9001;
- 1997 - premiação da Kelon “Advanced Supplier”;
- 1998 - título de “Updated Technology”;
- 1998 - premiação da Haier “Reliable Quality”;
- 1999 - título de “Advanced Techonology Enterprise”;
- 1999 em diante - primeiro colocado em participação de mercado e volume de vendas na China;
- 2000 - premiação pela segunda vez do título de “Famous Brand in Beijing”;
- 2000 - premiação da Haier “International Quality Award” e o “Best Supplier Award”;
- 2001 - premiação da Haier “International Quality Award” e o “Best Supplier Award”.

5.2 Dimensões fundamentais da cultura da Embraco Snowflake

De acordo com a teoria apresentada, Trompenaars (1994) apresenta sete dimensões fundamentais de uma cultura que são as maneiras como solucionamos os três problemas básicos do ser humano: o relacionamento com outras pessoas, o relacionamento com relação ao tempo e o relacionamento com o ambiente. A seguir, a caracterização das dimensões fundamentais da cultura da Embraco Snowflake diante a teoria apresentada anteriormente.

Universalismo versus particularismo

A cultura da empresa caracteriza-se como particularista, pois existe uma série de normas e regulamentos estabelecidos e formalizados, porém os mesmos nem sempre são

empregados na prática como propostos. Os relacionamentos pessoais possuem grande importância na cultura nacional e da empresa.

Através dessa rede de relacionamento, o que é chamado de “guan xi”, criam-se certos vínculos informais, onde existe a valorização do compromisso recíproco e da palavra, fatores determinantes da honra da pessoa. Isso pode ser notado na pesquisa de clima organizacional, onde os funcionários apontaram que os colaboradores mais próximos dos chefes possuem um maior favorecimento nas avaliações e crescimento hierárquico.

Individualismo versus coletivismo

A dimensão predominante da empresa é individualista, que pode ser notado no comportamento e nos valores difundidos, voltados mais para pessoas como individualismo e suas particularidades e posses privadas. O aspecto comportamental pode ser percebido pela população como um todo, nas formas de relacionamento, tratamento pessoal, hábitos como jogar lixo no chão, entre outros. Existe uma noção muito deturpada de que o importante é o sucesso, bem estar e comodidade individual, sem se preocupar muito com a pessoa alheia. Isso norteia as relações de negócios como um todo, principalmente no comércio, alimentando assim a visão de que o importante é tirar vantagem, sem se preocupar com o cliente ou parceiro da transação. Isso faz com que as redes de relacionamento, ou “guan xi” se tornem fundamentais, pois é uma das poucas maneiras de saber se o parceiro, fornecedor ou cliente é confiável ou não, baseando-se em relações anteriores.

O individualismo também pode ser notado no processo decisório da Embraco Snowflake, que caracterizasse de forma centralizada, muitas vezes realizado por uma pessoa, mas que pode incidir sobre um grande número de pessoas sem que as mesmas tenham sido consultadas.

Neutro ou emocional

A cultura da empresa pode ser caracterizada como neutra, pois seus integrantes muitas vezes reprimem suas emoções e ocasionalmente explodem e externam uma série de fatos acumulados de uma vez só. Existe também a valorização de uma conduta

emocional e profissional mais fria e tranqüila, onde são evitadas manifestações diretas e espontâneas de emoções e sentimentos.

Específico versus difuso

A Embraco Snowflake possui cultura organizacional com dimensão difusa, pois seus indivíduos comportam-se de forma diplomática, não indo direto ao assunto e utilizam-se de rodeios para chegar aonde querem e para transmitir a sua mensagem.

A empresa possui a característica que Trompenaars (1994) define como valores morais circunstâncias, ou seja, eles dependem da pessoa e do contexto onde estão inseridos. Dessa forma uma pessoa é mais ou menos respeitada pela sua posição hierárquica, idade, origem e sua rede de relacionamentos.

O posição de líder concedida pela hierarquia organizacional, garante aquela pessoa um nível de status e de autoridade que é respeitado por todos aqueles que fazem parte da mesma organização, e muitas vezes por pessoas externas a ela, nas mais diversas circunstâncias, sejam elas referentes a rotinas e processos organizacionais ou alheias a eles.

Conquista versus atribuição

A cultura organizacional e nacional como um todo possui características de atribuição, por distribuir status por aspectos referentes ao que a pessoa é e não ao que ela faz. Com isso fatores como a idade da pessoa, sua educação, sua hierarquia, seu histórico, seus relacionamentos, são determinantes para a determinação do seu *status quo*.

Esses critérios que são utilizados para a atribuição do status, são considerados como requisitos determinar para determinar se uma pessoa é confiável ou não. Esses mesmos critérios e status servem como diferenciação entre os diferentes níveis dentro da sociedade e da empresa. Esses níveis estabelecem de forma bem clara quem deve tomar as decisões e quem deve segui-las.

Esse aspecto pode ser notado em diversas ocasiões; em uma escola por exemplo, é extremamente vergonhoso para um professor se um aluno fizer uma pergunta que ele não saiba responder. Muito provavelmente o professor se negará a responder, ou

esquivaria da pergunta de alguma forma. O mesmo ocorre dentro da empresa, onde um funcionário de um nível hierárquico qualquer, dificilmente questiona o seu superior, primeiro porque pressupõe-se que por ser seu superior ele tem mais conhecimento e está sempre certo, então o ideal é simplesmente seguir suas instruções, e segundo porque se a pergunta não pode ser respondida pelo superior o ato de ter perguntado algo com essa complexidade é considerado como desaforo, pois o subordinado fez o seu superior passar uma vergonha desnecessária. Isso faz com que as relações de poder e status se mantenham estáveis, quase que imutáveis, ou quando mudam acontecem muito lentamente, sem que qualquer pessoa desafie ou questione a posição hierárquica e o *status quo* da mesma.

Atitudes em relação ao tempo

A cultura organizacional da Embraco Snowflake está voltada mais para o passado e presente do que o futuro. Por estar inserida em uma cultura que está praticamente totalmente voltada para o passado, a Embraco Snowflake traz muito disso como bagagem cultural.

Como dimensão cultura chinesa, a importância que se dá ao passado é muito visível. Isso pode-se notar pelo fato de que o status se atribui a critérios como idade, história, família e procedência e os relacionamentos, que um dos fatores fundamentais da cultura, baseasse em comprometimentos recíprocos que vem se fortalecendo ao decorrer do tempo.

Com isso a Embraco Snowflake possui processos seletivos, atribuição de status e responsabilidades que geralmente levam em consideração ao tempo de casa, educação, procedência, ou seja, características que a pessoa já possui e que se referem ao passado ou no máximo presente da pessoa, e não tanto a expectativas e perspectivas da mesma.

Como apontada por Trompenaars (1994) e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), empresas que possuem essa característica, não possuem estratégias a médio e longo prazo bem definidas, ou quando as possuem raramente as põe em prática. Atendo-se assim sua atenção à administração do dia-a-dia da empresa e muitas vezes se restringindo a apenas resolver as emergências que ocorrem no decorrer do caminho.

Atitudes em relação ao ambiente

A cultura da Embraco Snowflake, assim como da cultura geral do país apresenta características de culturas de controle externo. Isso se justifica pelo fato de existir a crença de que fatores ambientais não podem ser alterados, ou adaptados para a realização de determinadas tarefas. De acordo com a teoria apresentada, Trompenaars (1994) apresenta características que são encontradas em culturas que se relacionam com o ambiente através do controle externo, entre elas estão a busca pela harmonia, a atitude flexível, a valorização da paciência e da educação e a importância dada aos relacionamentos, todas elas presentes como fatores culturais da Embraco Snowflake da China como um todo.

5.3 Teoria Z de Ouchi

Comprometimento com os empregados.

A Embraco Snowflake se caracteriza como uma empresa tipo Z, pois a empregabilidade é de longo prazo. Apesar da Embraco Snowflake possuir apenas sete anos, a mesma herdou da Snowflake características de empresa estatal chinesa, com estabilidade quase que vitalícia.

Existe um grande número de empregados, em torno de 86% do total, que já possuem de 3 a 5 anos de casa. Isso mostra que o padrão é a empregabilidade a longo prazo.

Avaliação

A Embraco Snowflake possui um processo de avaliação bem rígido, que está atrelado a um processo, com visão de longo prazo, ao invés de mais imediatista como uma empresa tipicamente americana, caracteriza-se assim como empresa tipo Z ou tipicamente japonesa. As promoções estão muito mais ligadas ao tempo de casa do que aos resultados e produtividade.

Carreira

Com relação a especialização da carreira, a Embraco Snowflake pode ser caracterizada como especializada, pois na maioria dos casos as pessoas continuam a desenvolver as atividades para as quais foram inicialmente contratadas. Como já foi descrito, existe um processo longo e demorado de avaliação e promoção, mas o mesmo quase sempre provoca deslocamentos verticais na hierarquia, e não horizontais.

Existe o programa de rotatividade dos empregados, mas o mesmo serve como uma maneira de divulgar o que os outros empregados estão realizando dentro da empresa, para que se tenha a visão do processo produtivo como um todo. O funcionário, entretanto, acaba retornando e desempenhando a função para a qual o mesmo foi contratado.

Essa característica pode ser resultante do fato de ser um parque industrial, onde a montagem é em série, exigindo assim um alto nível de especialização dos funcionários.

Dessa forma, pode-se considerar a Embraco Snowflake como uma empresa com características americanas, pelo seu grau de especialização.

Controle

Apesar de existir em normas e regulamentos formais, que é padrão do perfil burocrático onde a Embraco Snowflake está instalada, o controle efetivo se dá muito mais por meio de valores e normas implícitas e não formais. Essas normas e valores estão embutidos na cultura organizacional e na cultura do país, que tem institucionalizado que o chefe é quem manda, onde o mesmo é tratado com se fosse o patriarca da família, e aqueles que estão sob seu comando lhe devem respeito e admiração.

Com isso, a empresa pode ser caracterizada como uma empresa tipo Japonesa ou tipo Z, onde o controle está altamente atrelado às normas e aos valores compartilhados pelos funcionários da empresa, porém o mesmo não se dá de forma implícita, mas de forma explícita, diferenciando-se da classificação de Ouchi e Jaeger (ver quadro 1).

Processo decisório

O processo de tomada de decisão é centralizado e flui de cima para baixo. As decisões são tomadas pela cúpula da empresa, sendo que na maioria das vezes os níveis inferiores não são consultados a respeito das mesmas.

Caracteriza-se dessa forma como sendo uma empresa tipicamente americana. Muitos dos parques fabris possuem características de processo decisório centralizado, pelo perfil da mão de obra, pelo fato da maioria das decisões já virem da matriz. Entra aí também o fator cultural nacional, pois a China apresenta o perfil de decisões centralizadas, sem a participação de níveis hierárquicos mais baixos, onde o líder é visto como autoridade suprema e indiscutível.

Responsabilidade

Quanto à responsabilidade a Embraco Snowflake pode se caracterizar como uma empresa tipo americana ou tipo Z americana, pelo fato da responsabilidade ser individual, recaindo sobre quem toma a decisão. Entretanto ao analisar com mais profundidade, nota-se que ela se enquadra mais especificamente como uma empresa tipicamente americana, pois a responsabilidade é individual, assim como o processo decisório é centralizado, diferente de uma empresa tipo Z americana, onde a decisão é tomada por consenso, mas a responsabilidade da mesma é atribuída a uma única pessoa.

Foi apontada, porém, na pesquisa de clima organizacional realizada em 2000, a reclamação de funcionários que alegavam que o processo decisório era centralizado, porém quando a decisão resultava negativamente existia a tentativa de repassar a responsabilidade da decisão para os níveis hierárquicos inferiores, culpando-os por tomar uma medida que prejudicaria a empresa.

Preocupação com as pessoas

A preocupação com as pessoas se dá basicamente de forma segmentada, caracterizando como uma empresa tipicamente americana. Existem algumas raras exceções, onde a preocupação com o bem estar do funcionário ultrapassa o ambiente de trabalho, como por exemplo a visita ao hospital em caso de doença de funcionários. Mas

no geral as medidas da empresa se limitam ao ambiente de trabalho apenas, com medidas de consequências mais imediatas.

Com isso pode-se concluir que a Embraco Snowflake possui como cultura predominante a cultura organizacional tipo A. Ao se realizar esse tipo de estudo é de se esperar que não exista unanimidade em todos os aspectos analisados, existe uma predominância de um ou outro tipo de cultura, que se espelham na maneira como a empresa soluciona uma série de questões comuns a sua administração.

Dessa forma, para cada área de atuação, cada problema a ser resolvidos pelos integrantes do grupo leva a distintas soluções, que pode, ser tipo A, tipo J ou tipo Z.

A classificação do perfil da Embraco Snowflake pode ser justificado pela alta gerência ser de origem ocidental, mais especificamente brasileira, onde se estuda e se prega as correntes administrativas geradas nos Estados Unidos e Europa.

5.4 Teoria de Peters e Waterman

Predisposição favorável à ação

A empresa apresenta a predisposição favorável à ação em alguns momentos. Existe uma série de reclamações de funcionários documentadas na pesquisa de clima organizacional, que revelam que a empresa não tomou atitudes, ou não buscou soluções adequadas a problemas enfrentados pelos funcionários nas suas atividades rotineiras. Existem reclamações com relação ao ambiente de trabalho, nível de exigência imposta aos funcionários, causando fadiga mental e física e, principalmente, reclamações quanto aos equipamentos de proteção individual (EPI).

A postura da empresa com relação ao mercado, porém, é muito mais pró-ativa, mostrando-se mais favorável à antecipação da demanda do mercado, visando sempre novos produtos e aplicações, assim como a constante evolução da sua linha.

Com isso, pode-se notar que a Embraco Snowflake, está muito mais voltada para o mercado e o ambiente externo, do que para o ambiente interno, possuindo assim diferentes níveis de predisposição favorável a ação. Cabe aqui também salientar que muito da pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, assim como análise e estudo

de mercados vem da matriz em Joinville, podendo assim ser característica da Embraco como um todo, mas não especificamente da Embraco Snowflake.

Portanto a Embraco Snowflake pode ser classificada como possuidora da qualidade de empresa com predisposição favorável a ação, porém nos aspectos que a empresa julga como estratégicos.

Junto ao cliente

Aqui novamente a empresa como um todo, a Embraco possui a iniciativa de estar sempre compatível a tendências de mercado, tentando extrair de seus clientes informações úteis para a continuidade de seus serviços e desenvolvimento de novos produtos.

Já a Embraco Snowflake possui um contato mais limitado com clientes. Por se tratar de um parque fabril, a prioridade da empresa está focada na linha de produção. Existe uma série de relacionamentos com clientes, que envolvem assistência técnica, vendas, etc. Essas áreas também são prioridade da empresa, podendo assim caracterizá-la como possuidora da qualidade de posicionar-se junto ao cliente.

Autonomia e iniciativa

Mesmo sendo um parque industrial, autonomia e iniciativa existem na Embraco Snowflake até um determinado nível. A empresa possui a liberdade de adaptação e adequação de processos, buscando atender as necessidades e peculiaridades da empresa e do ambiente onde está inserida.

A autonomia e iniciativa da empresa podem ser notadas em algumas adaptações do processo produtivo, onde a Embraco Snowflake implantou novos processos e adaptações dos já existentes buscando aumento na produtividade assim como programas de redução de custos, criados e implantados pela empresa por iniciativa própria.

Produtividade através das pessoas

A valorização das pessoas, como recurso fundamental da empresa está crescendo cada vez mais. O que os autores chamam de produtividade através das pessoas, diz

respeito à consciência de que só através da satisfação dos funcionários pode-se chegar à satisfação dos clientes.

Com isso, a empresa tem nos últimos anos buscado se voltar mais para o seu ambiente interno, analisar sua estrutura e seus relacionamentos. Com isso, existe o programa face a face, que faz com que exista uma maior comunicação entre todos os níveis da empresa, buscando assim o entendimento e satisfação de todos. Uma série de sugestões e alterações estão surgindo dessas reuniões, a empresa está investindo em pesquisas de análise comportamental e de clima organizacional, para buscar compreender quais são as necessidades dos seus empregados e dela mesma.

Mãos à obra motivados por valores

Isso significa criar um maior contato com a realidade operacional da empresa. Fazer com que o alto escalão vá até o chão de fábrica e esteja envolvido com o processo produtivo como um todo.

Essa característica tem sido constatada na Embraco Snowflake, principalmente após a pesquisa de clima, que apontou uma série de aspectos deficientes com relação ao contato da alta hierarquia com o chão de fábrica, a pobre comunicação interna e o relacionamento desgastado entre níveis hierárquicos. Com tudo isso a empresa está buscando uma maior integração entre todos os níveis, através de reuniões freqüentes e um canal de comunicação muito mais efetivo.

Ater-se ao conhecido

Essa é uma política da Embraco como um todo. É uma empresa altamente especializada, produzindo soluções para refrigeração, mais especificamente motores herméticos. A empresa não busca novos segmentos ou mercados que fujam da sua competência, atendo-se ao conhecido, de maneira focada e especializada.

A empresa, por exemplo, por produzir componentes de produtos como geladeiras, aparelhos de ar condicionado, entre outros, poderia arriscar-se a entrar no mercado com uma linha própria de geladeiras, aparelhos de ar condicionado, etc. Entretanto a Embraco não toma essa iniciativa por acreditar especialização, na

manutenção da qualidade de seus produtos e serviços graças ao fato de estar focada ao seu *core business*.

Essa característica estende-se também a Embraco Snowflake, e a todas as outras unidades da empresa.

Forma simples e direção enxuta

Ao analisar o organograma (anexo 8) da empresa, pode-se notar que a estrutura administrativa não é enxuta, porém aqui valem uma série de ressalvas, entre elas a Embraco Snowflake está instalada na China, onde por questões de população e medidas políticas do antigo regime comunista, existe a necessidade e o incentivo de empregar mais pessoas do que o necessário. A empresa possui uma série de resquícios da Snowflake, que era uma empresa tipicamente estatal chinesa, e com isso existe uma grande bagagem em termos de estrutura e organização administrativa.

Simultaneamente flexíveis e rígidas

Aqui os autores salientam que o controle deve ser efetivo, porém empregado de forma flexível. Valores e normas intrínsecos, ligados à cultura organizacional e amplamente difundidos servem como instrumento de controle. Esse controle é rígido e eficaz, mas ao mesmo tempo flexível, pois não está atrelado a regulamentos e normas internas, tornando assim a empresa muito mais dinâmica.

Como já foi comentado anteriormente, a Embraco Snowflake possui esse perfil, pelo seu controle estar amplamente atrelado a valores culturais e não a normas e procedimentos.

Como se pode notar a Embraco Snowflake possui a grande maioria das características inerentes a cultura organizacional identificadas por Peters e Waterman como sendo determinantes da administração eficaz e do sucesso.

Porém vale aqui ressaltar que não existe melhor ou pior cultura organizacional. A cultura organizacional reflete uma série de fatores, que não necessariamente vão funcionar em todas ou em alguma empresa específica. Essa é uma das críticas ao estudo

realizado por Peters e Waterman que foi abordada na fundamentação teórica e que deve ser sempre levada em conta ao se analisar uma cultura organizacional.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a realização dessa pesquisa acredita-se ter alcançado os objetivos propostos, que eram caracterizar e analisar a cultura organizacional da empresa Embraco Snowflake Pequim Companhia de Compressores Ltda., assim como realizar um levantamento bibliográfico a respeito de teorias pertinentes ao assunto.

Quanto a caracterização e análise da cultura organizacional da empresa, foram averiguadas as dimensões fundamentais integrantes da cultura da Embraco Snowflake, assim como a caracterização da mesma de acordo com as teorias do Tipo Z de Ouchi e de Peters e Waterman. O emprego dessas duas teorias justifica-se pelo fato de estarem entre as abordagens mais freqüentemente citadas em obras referentes ao assunto. Outro motivo pelo qual as duas teorias foram selecionadas foi o fato de trabalharem essencialmente com dados qualitativos, que representavam a grande maioria dos dados disponíveis para o pesquisador, coletados através das entrevistas, da análise documental e da observação.

Com relação a Teoria Tipo Z de Ouchi, a teoria do autor faz uma comparação entre empresas com características administrativas tipicamente americanas, tipicamente japonesas, que na época eram consideradas como altamente eficazes e o novo modelo proposto, a empresa tipo Z, ou americana modificada, que adota uma série de princípios das empresas japonesas adaptados à realidade americana ou ocidental. Ao analisar a cultura organizacional da Embraco Snowflake conclui-se que a mesma é predominantemente tipo A, ou tipicamente americana. Em seguida a classificação que mais se aplica é a americana modificada ou tipo Z. Isso poder ser explicado pelo fato da empresa possuir sua matriz em Joinville, seguindo tendências administrativas do modelo ocidental.

A respeito da Teoria de Peters e Waterman, a empresa apresenta praticamente todas as características apontadas pelos autores como pertencentes às empresas de administração eficaz e mais propensas ao sucesso. O único critério em que Embraco Snowflake deixa a desejar é a “forma simples e direção enxuta”, apontado pelos autores como aspecto importante quando se procura manter grupos de negócios relativamente pequenos com ênfase na performance e na produtividade.

Cabe ao autor ressaltar uma questão que surgiu no levantamento teórico e que amadureceu com o desenvolvimento desta pesquisa: - existe cultura organizacional ideal? O autor acredita que não. Existem vários aspectos que podem fazer uma organização mais produtiva ou não, mais voltada para a inovação e criatividade, etc. Porém seria muita pretensão acreditar que a cultura de um povo ou nação é melhor que outra, que uma sociedade é melhor ou pior pela sua cultura. Isso também se aplica ao nível organizacional.

Uma das maiores críticas a Teoria de Peters e Waterman, como exposto na fundamentação teórica é o fato de assumir que as características apontadas pelos autores asseguram o sucesso das empresas pesquisadas ou de qualquer outra que queira se adaptar ao modelo exposto. Algumas empresas participantes da pesquisa passaram por inúmeras dificuldades, após a conclusão da mesma, sendo que várias deixaram de existir.

Assim como a economia, a administração empresarial está cada vez mais globalizada, com isso não devemos assumir que uma cultura organizacional ou é americana típica, ou modificada, ou japonesa. Empregando a teoria de Ouchi dessa maneira, sem qualquer tipo de adaptação, é difícil de acreditar que sua empresa está recebendo o enfoque adequado.

Com isso o autor pretende ilustrar que não existe melhor ou pior cultura organizacional, existe a cultura organizacional de cada empresa, que é única, por diversos fatores, que envolvem aspectos que antecedem até mesmo a sua criação. Por isso ao se estudar o assunto e analisar a cultura organizacional de uma empresa, é necessário estar ciente disso e após uma análise e interpretação dos valores, crenças e todos outros aspectos levantados com relação a mesma e propor adaptações se necessário.

Visto isso o autor sente-se inapto a propor sugestões a cultura organizacional da Embraco Snowflake Pequim Companhia de Compressores Ltda., como um todo. Existem fatores que foram observados e analisados, que mostram que a empresa está evoluindo administrativamente, e com isso a cultura da empresa tem passado por modificações. Com a maior difusão do programa de divulgação de visão corporativa, o programa Visão Embraco, a empresa vem tentando incorporar aos seus colaboradores

valores como inovação, busca contínua pela excelência, entre outros. A Embraco Snowflake está dando um maior enfoque aos seus recursos humanos, tentando reverter uma série tensões e relacionamentos desgastados entre diferentes níveis hierárquicos.

Todas essas mudanças e evoluções que estão afetando a cultura organizacional e a empresa como um todo, estão sendo realizadas de forma adequada e eficaz, com um alto grau de comprometimento da alta direção, através de programas institucionais amplamente difundidos e conscientização da empresa como um todo.

Esses aspectos são os que o autor acredita como pertinentes a qualquer adoção de valores ou mudança cultural que se possa fazer, buscando assim o maior comprometimento possível, envolvendo toda a cúpula da empresa e sendo difundido através de canais de comunicação, de forma ampla e acessível a todos os níveis da organização.

7 REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

BARON, Robert A. Behaviour in organizations: understanding and managing the human side of work. 3 ed. Boston : Allyn and Bacon, 1989.

BARTLETT, Christopher A. SUMANTRA, Ghoshal. Transnational management: text, cases and readings in cross-border management. 2 ed. Chicago : Irwin, 1995.

CHERRINGTON, David J. Organizational behaviour. Boston : Allyn and Bacon, 1989.

FLEURY, M. Teresa Leme. FISCHER, Rosa Maria (coordenadoras). Cultura e poder nas organizações. São Paulo : Atlas, 1996.

HILL, Charles W. L. International business: competing in the global market place. 2 ed. Nova Iorque : Irwin / McGraw, 1998.

HOFSTEDE, Geert. The cultural relativity of organization practices and theories. Journal of international business studies, Fall 1983.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. Metodologia científica. 2 ed. São Paulo : Atlas, 1991.

MCKENNA, Eugene F. Business psychology and organisational behaviour: a student's handbook. 3 ed. Filadélfia : Psychology Press, 2000.

MINTZBERG, Henry. AHLSTRAND, Bruce. LAMPEL, Joseph. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre : Bookman, 2000.

NAMENWIRTH, J. Zvi. WEBER, Robert B. Dynamics of culture. Boston : Allen and Unwin, 1987.

OUCHI, William G. Teoria Z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês. 4 ed. São Paulo : Fundo Educativo Brasileiro, 1982.

PETERS, Thomas J. WATERMAN JR. Robert H. Vencendo a crise: como o bom senso empresarial pode superá-la. São Paulo : Harper & Row do Brasil, 1983.

SCHEIN, Edgar H. Guia de sobrevivência da cultura corporativa. Rio de Janeiro : José Olympio, 2001.

TROMPENAARS, Fons. Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios. São Paulo : Educator, 1994.

8 ANEXOS

Beijing Embraco Snowflake Compressor Company Ltd.

北京恩布拉科雪花压缩机有限公司

GENERAL INFORMATION

公司概况

❄️ Joint venture founded on: April 30, 1995

合资公司成立日期: 1995 年 4 月 30 日

❄️ Total investment: US\$53.75 million

总投资: 5375 万美元

* Registered capital : US \$44.55 million

注册资金: 4455 万美元

* Participation :

股本比例

Embraco 恩布拉科 - 55.20%

Snowflake 雪花 - 40.00%

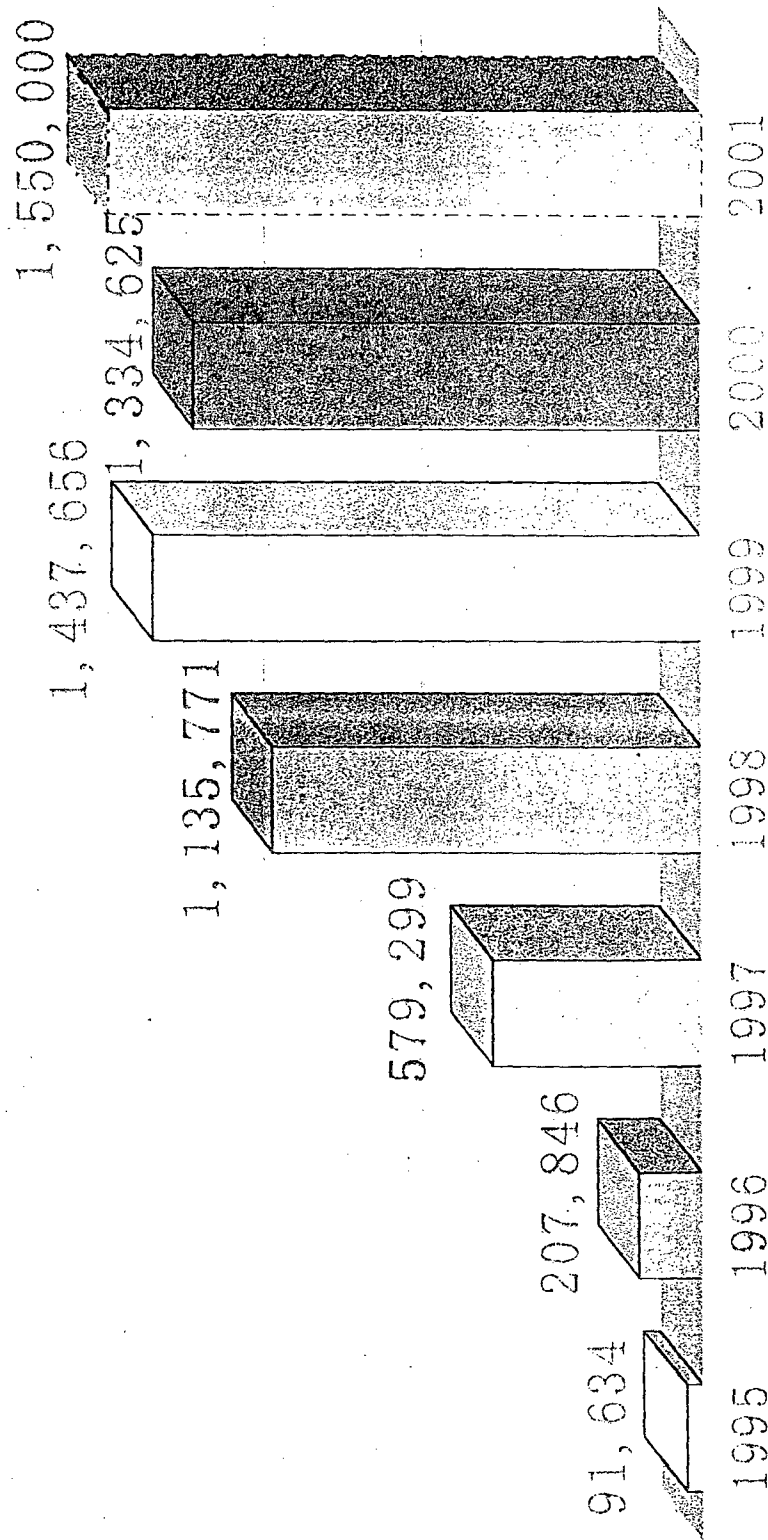
Whirlpool 惠而浦 - 4.80%

MAIN CUSTOMERS OF BESCO

BESCO 主要客户

- ❄️ Haier group (Including Guizhou Haier)
海尔集团 (包括贵州海尔)
- ❄️ Kelon group (Including Chengdu Kelon ,Yingkou Kelon)
科龙集团 (包括成都科龙、营口科龙)
- ❄️ Meiling
美菱电器公司
- ❄️ Xinfei
新飞电器公司
- ❄️ Shanghai Sharp
上海夏普公司
- ❄️ Zhongyi Electrolux
中意依莱克斯

销量进展 SALES EVOLUTION



(FORECAST/预测)

MAIN ACHIEVEMENTS AND HONORS

主要成就和荣誉

- ✱ 1996: Received ISO-9001 certificate
1996 年: 获得 ISO-9001 认证
- ✱ 1998: Received title of "Updated Technology"
1998 年: 获得 "最新技术企业" 称号
- ✱ 1997/1998: Received award from Kelon "Advanced Supplier"
1997/1998 年: 获科龙集团颁发的 "先进分供方" 奖
- ✱ 1998: Received award from Haier "Reliable Quality"
1998 年获海尔颁发的 "质量信得过" 奖

- * 1999: Received the title of "Advanced Technology Enterprise"
- * 1999 年: 获得 "先进技术企业" 称号
- * From 1999: Market Share and sales volume ranked the first in China
- * 1999 年起: 市场占有率、销量国内第一
- * 2000: Received the second time title of "Famous Brand in Beijing"
- * 2000 年: 连续二届获 "北京市名牌产品" 称号
- * 2000: Conferred by Haier "International Quality Award" and "the Best Supplier Award"
- * 2000 年: 获海尔集团颁发的 "国际品质奖" 和 "最佳供应商" 奖

在 2001 年 1 月 12 日青岛 “海尔全球供应商年会”

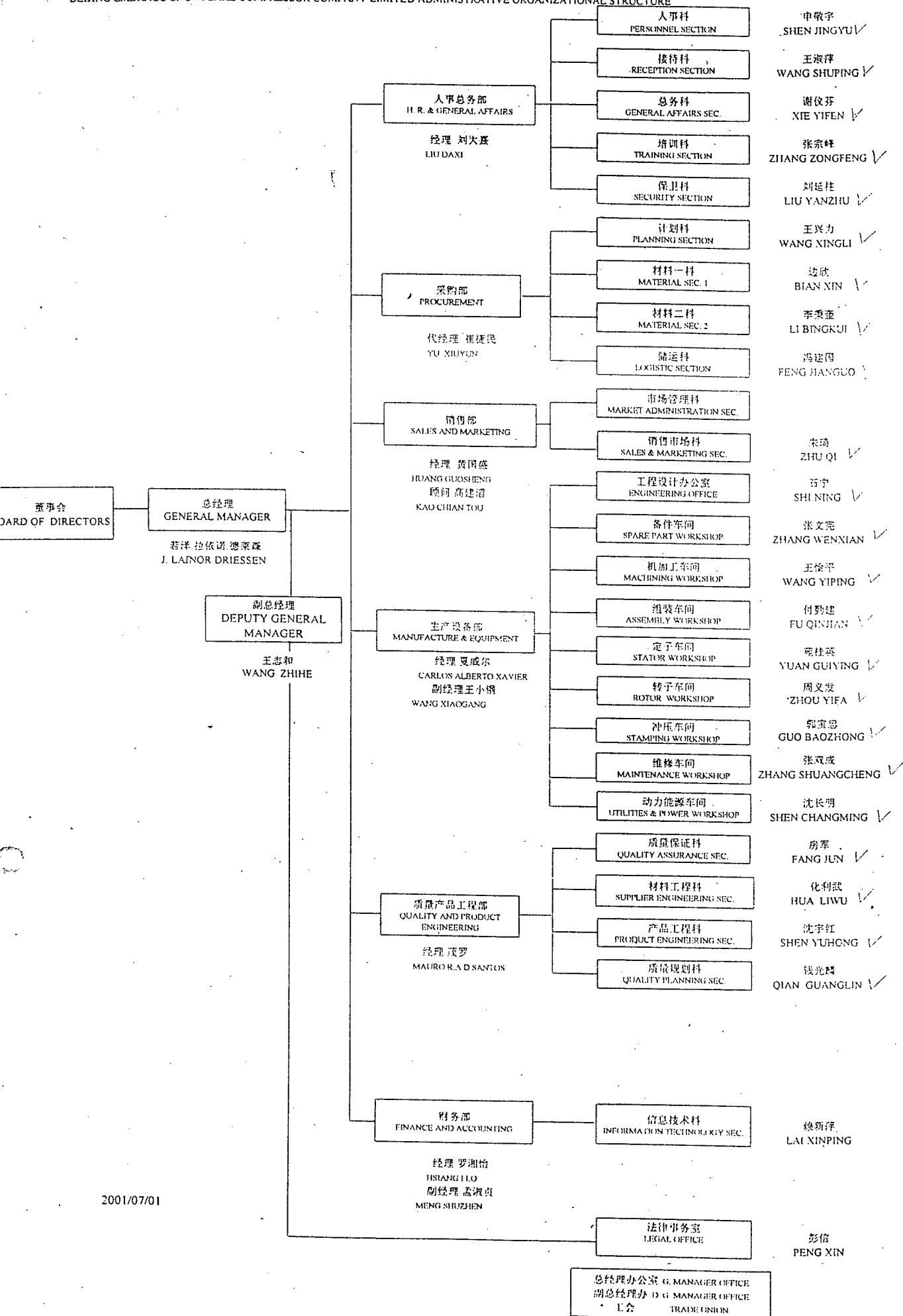
上，获得：

- 国际品质奖
- 最佳供应商奖

At the Haier suppliers meeting held on January 12
in Qingdao, received:

- International Quality Award
- The Best Supplier

北京恩布拉科雪花压缩机有限公司行政组织架构图
BEIJING EMBRACO SNOWFLAKE COMPRESSOR COMPANY LIMITED ADMINISTRATIVE ORGANIZATIONAL STRUCTURE



2001/07/01